

「非競争」の戦略

企業経営漫談士 岡野実空

神戸大学・三品和広教授の『経営戦略を問いなおす』(ちくま新書)は、刊行以来10年を越すロングセラー。研修や研究会の課題図書として、これまで何度か読みなおしましたが、その度に新たな気づきを与えてくれる優れ本です。因みにその中で教授は、戦略の核心を「立地」「構え」「均整」に置き、その特殊解を導き出す経営者の役割の重要性を強調しています。

今回のコラムでは、その核心を参考に、「競争状態」の逆説である「非競争」への志向を、「ニッチ」「ステルス」「ブラックボックス」という3つの視点から考えます。

戦略1: ニッチ

戦略上の優れた「立地」とは、豊かなポテンシャルに恵まれるか、あるいは一定の規模がありながら競合がないか、非常に少ない市場のこと。しかし成長分野には多数の参入が予想されるので、後者の方が「非競争」的。それは「すき間」というより、「適所」を意味する、いわゆる「ニッチ」市場です。

例えば化学業界の3Mはその世界代表ですが、そのライバルで「グローバル・ニッチ・トップ」を標榜する日東電工や、古くから「小さな池の大きな鯉」を標語にしてきたクラレなどの日本企業も同類です。彼らは野球でいえば、単打や二塁打の連打で大量点をとるタイプ。しかしそのコンパクトな打法は、ときに思わぬホームランを生み、いずれも大企業へと成長してきたのです。

戦略2: ステルス

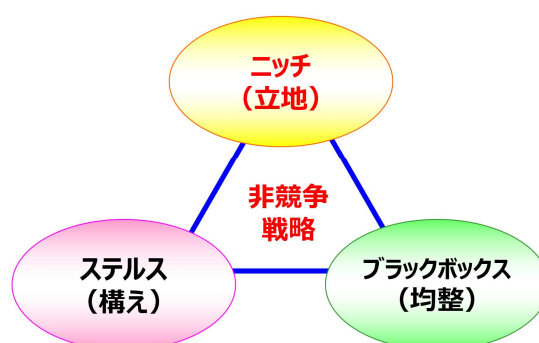
企業の「構え」とは、その「タテ」「ヨコ」「奥行き」のこと。小売業でいえば、その店構えと品揃えです。しかしいま、巨大店舗という「大きな池の小さな魚」を追い詰めているのは、インターネット販売の急進。狭い間口のスマホやタブレットの先には、超大型店が全く敵わない、圧倒的な品揃えの「ステルス」爆撃機が控えているのです。

また製造業でいえば、企画・開発のみを行い、工場を自前で持たない「ファブレス」メーカーの存在。

人工知能や3Dプリンターなどの新技術は、さらにその動きを機敏にし、鈍重な従来のメーカーはまったく太刀打ちできない「ステルス」戦闘機が、さまざまな業界の黒子として大活躍しています。

さらにいま世界中を跋扈しているGAFA(グーグル、アマゾン、フェイスブック、アップル)は、従来の概念ではとらえられないニッチな存在が、当初想定しなかったメーカーやサービス業とも連携し、得体のしれない業種に急成長したものです。

KM 1-10 「非競争」の戦略



戦略3: ブラックボックス

企業の「均整」とは、企画・開発・製造・販売のバランスがとれ、そのボトルネックがわからないこと。また優れた機能を認識できても、それを生み出す仕組みがまったくわからないこと。いわゆる「ブラックボックス」の状態を意味します。

前述のGAFAは、ニッチからスタートして、ステルス性で巨大な恐竜に成長したものの、多くのブラックボックスを抱え込んだため、いま世界中でさまざまな問題を惹き起こして、マネジメント上の混乱が起きています。それは三品先生がいうように、「売上は伸ばすより選ぶこと」が肝心であり、「規模を拡大した方が負け」という「恐竜絶滅」の仮説が、我が国だけでなく、古今東西にわたり通用することを証明しているのかもしれない。

その昔、武田信玄死去の報を受け喜ぶ家臣たちを見て、即座に彼らを諫めた徳川家康。自分に教訓と緊張を与え続けた好敵手の存在は、独占や独裁のメリットをはるかに上回るという見識に、私たちは神君の真髄を感じます。しかし私たち凡人は、せめてその子孫たちが2世紀を越えて守り抜いた「非競争」に学びたいものです。

それにしても、「競争戦略」の泰斗・ポーター氏ですら憧れた「非競争」が、決して理想状態でないとは！嗚呼、偉大なるかな、東照大権現!!

2019年7月20日(初出平成30年4月30日) 実空